



CASO 6

Amazon.com: una tienda de comercio electrónico

Patrick Collins, Robert J. Mockler y Marc Gartenfeld

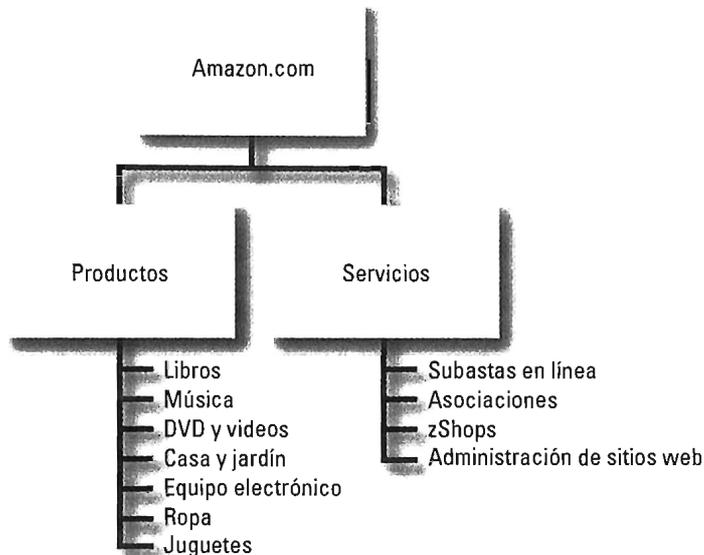
A COMIENZOS DEL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2003, JEFF BEZOS, FUNDADOR Y DIRECTOR GENERAL de Amazon.com, podría mirar nuevamente las dos últimas series de cifras trimestrales de su empresa y sentirse orgulloso. Bajo la presión de los mercados financieros de abandonar la meta frecuentemente establecida por la empresa de sacrificar los beneficios a corto plazo para generar crecimiento a largo plazo, participación de mercado y aumento del valor de los accionistas, Bezos demostró que su modelo empresarial de ventas al detalle en línea podía producir beneficios operativos. Ahora que Bezos había resuelto ese problema, había varios más que debían abordarse. Frente al malestar general de las economías de Estados Unidos y del mundo, la ley de moratoria para el pago de impuestos por internet estaba lista para su reaplicación en noviembre, sin la seguridad de que fuera ampliada, y las sólidas empresas en línea eBay y Yahoo! se expandían hacia los mercados de Amazon.com. Bezos enfrentaba la tarea de desarrollar una estrategia eficaz de diferenciación a través de su empresa si deseaba que ésta sobreviviera y prosperara frente a la competencia agresiva en el futuro intermedio y a largo plazo.

Amazon.com es considerada como la tienda en línea más importante del mundo. Aunque originalmente sólo vendía libros, se ha expandido hacia muchas otras líneas de productos, como muestra el **cuadro 1**. Algunas de estas líneas incluyen CD, DVD y videos. Sin embargo, para ofrecer una gama de productos tan grande como sea posible, Amazon.com ha firmado contratos con diversos socios de ventas al detalle, como The Gap y Eddie Bauer, con el propósito de venderlos a través del sitio web de Amazon.com. Algunos de estos acuerdos de asociación implican que ella deba operar en el sitio web de otra empresa. Este tipo de asociación, conocida como “impulsada por Amazon”, permite a las firmas usar la tecnología de Amazon.com y las capacidades patentadas de su sitio web, como Pedidos con un clic. Dos tiendas reconocidas que han participado en este tipo de acuerdos son Target y Toys ‘R’ Us.

Con la esperanza de que aumentara a 29 millones el número de hogares con acceso a banda ancha para finales de 2003 y con un número de usuarios de internet a nivel mundial de alrededor de 500 mi-

Copyright © 2003 por el Dr. Robert J. Mockler de la Universidad de St. John's. Este caso se reimprimió de *Case in Strategic Management*, publicación 34, pp. c6-1 a Cg-33, editado por Robert J. Mockler y Marc Gartenfeld. Contactar al Grupo de Investigación en Dirección Estratégica (SMRG, por sus siglas en inglés, Strategic Management Research Group), 114 East 90th Street (1B), Nueva York, NY. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, el Dr. Robert J. Mockler. El titular del copyright, el Dr. Robert J. Mockler, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Este caso fue editado para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que el Dr. Robert J. Mockler haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

Cuadro 1
**Categoría de
 productos:**
Amazon.com



llones de personas, era cada vez más fácil para un cliente comprar desde la comodidad de su hogar.¹ Según la definición de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus siglas en inglés, Federal Communications Commission), *banda ancha* es una nueva generación de servicios de transmisión de alta velocidad que permite a los usuarios tener acceso a internet y a servicios relacionados con internet a velocidades significativamente mayores que a través de los módems tradicionales. Posee la capacidad técnica potencial de satisfacer las necesidades y los deseos comerciales, de comunicación, entretenimiento e información más amplios de los clientes. Además, con las tiendas en línea dominando un pequeño porcentaje de las ventas al detalle, existe suficiente mercado para ir tras él.

En un anuncio del estado de resultados que se publicó el 23 de enero de 2003, Amazon.com mostró algunas cifras financieras sorprendentes. Para el cuarto trimestre, que fue la temporada más ajetreada del año para las tiendas debido a la época de vacaciones, Amazon.com reportó un récord de ventas de 1430 millones de dólares, equivalente a un incremento de 28% con relación a las ventas del cuarto trimestre de 2001 de 1120 millones de dólares. En el año fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2002, Amazon.com mostró un aumento de 26% de sus ventas anuales, que llegaron a 3940 millones de dólares, en comparación con los 3120 millones de 2001. Además, en el año fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2002, Amazon.com obtuvo su primera utilidad operativa de 64.1 millones de dólares, en comparación con la pérdida operativa de 412.2 millones de dólares de 2001. Y, en general, Amazon.com redujo sus pérdidas de 567 millones a 149 millones, es decir, un mejoramiento de 418 millones de dólares.² Aunque Amazon.com siguió cumpliendo sus metas internas de concentrarse en el aumento de su participación de mercado, la ampliación de las ofertas de productos y el crecimiento general de las ventas, la empresa aún enfrentaba la presión del mercado de valores para generar beneficios operativos sólidos y probar que su modelo empresarial funcionaba financieramente a largo plazo. Esta presión, junto con una disminución del nivel de confianza de los clientes y el aumento de la tasa de desempleo, hacía que el futuro de las ventas al detalle pareciera incierto. La cuestión principal para Bezos era cómo transformar a Amazon.com en una empresa sólida generadora de dinero a plazos inmediato, intermedio y largo, persiguiendo al mismo tiempo su objetivo corporativo de expansión a costos razonables.

Historia

Después de graduarse en Princeton con un grado de bachiller en ingeniería y ciencias de la computación en 1986, Jeff Bezos trabajó para Fitel, una empresa de comunicación financiera de reciente formación. De ahí, Bezos pasó a Banker's Trust y finalmente recayó en D. E. Shaw. Mientras estaba en estos

empleos, Bezos obtuvo una experiencia invaluable en programación de computadoras, finanzas y mercados internacionales. Durante el tiempo que trabajó en D. E. Shaw, se le asignó la tarea de explorar posibles oportunidades de negocio por internet. Buscó los mejores productos para venderlos a través de la red y elaboró una lista de productos que se pudieran vender fácilmente en línea, lo que incluía libros, software informático, material para oficina, ropa y música.³ Después de examinar cómo se estableció el negocio de ventas al detalle de libros y el hecho de que no existía una sola empresa que tuviera un dominio total del sector, Bezos consideró que establecer una librería en línea era la mejor manera de iniciar. Hizo esta recomendación a su empresa, pero fue rechazada. Sin embargo, la idea de abrir una librería en línea se convirtió en algo que Bezos no podía dejar ir, por lo que en 1994 dejó D. E. Shaw para perseguir su sueño de comercio por internet.

Al iniciar su empresa, Bezos se enfrentó con diversas cuestiones. Aunque poseía los conocimientos financieros e informáticos necesarios para dirigir su empresa, necesitaba pensar hacia dónde se dirigiría para establecerla. Como resultado de este análisis, Bezos elaboró tres criterios sobre la ubicación de su empresa: debía ser un área con personas que tuvieran el talento de programación necesario para desarrollar el software, que estuviera cerca de un importante mayorista de libros y en un estado con poco o ningún impuesto sobre las ventas. Después de reducir sus opciones a cuatro áreas que concordaban con sus criterios, Bezos se decidió por Seattle, Washington, como el mejor lugar de todos los disponibles.

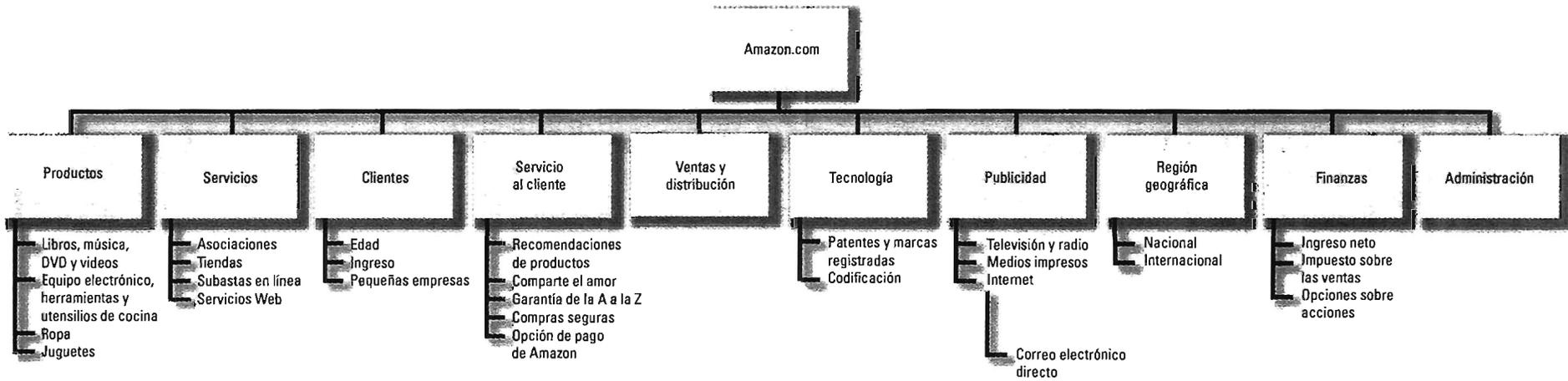
En el momento en que Bezos se estableció en Seattle y emprendió el proceso de iniciar su empresa, había varios vendedores de libros en línea que ya estaban en el negocio. Como la mayoría de las personas no estaba familiarizada con la World Wide Web y sólo sabía usar el correo electrónico, el modelo de proceso empresarial de estos vendedores consistía en tomar pedidos de libros a través de este medio, surtirlos y enviarlos, lo que más bien era un proceso intensivo en mano de obra. Para superar la ventaja que ellos tenían como pioneros y diferenciar su empresa de la competencia, Bezos decidió hacer que la misión de su empresa fuera usar internet para transformar la compra de libros en la experiencia más rápida, fácil y agradable posible.⁴ El método de competencia no era muy rentable, aunque de hecho era muy intensivo en mano de obra y no maximizaba totalmente las capacidades de internet. El segundo método de ventas consistía en desarrollar una tienda en línea para que las personas que tuvieran acceso a internet y a un navegador web, como Netscape Navigator o Microsoft Explorer, pudieran comprar libros. Para ayudar a sufragar algunos de los costos de establecer esta tienda web, se utilizó un código de programación de fuente abierta (el cual era gratuito).

En 1995, internet era cada vez más fácil de usar y el método de ventas de Amazon.com a través de su sitio web comenzó a despegar. Era el momento perfecto para convertirse en un vendedor en línea. Cuando Sun Microsystems lanzó Java, un lenguaje de programación que permitía operar páginas web interactivas, los clientes pudieron utilizar más fácilmente los sitios web. Este hecho, junto con el número creciente de computadoras personales, integró un mercado muy fácil de conseguir. Al ser una de las primeras empresas en utilizar la red y adoptar la idea de tomar pedidos a través de un sitio web, Amazon.com disfrutaba de una enorme ventaja como empresa pionera, la cual disfruta hasta hoy en día. Amazon.com ha pasado a través de diversos cambios en su corta historia, incluyendo la división de la empresa en cuatro segmentos operativos diferentes, como muestra el **cuadro 2**.

Cuadro 2
Segmentos
operativos:
Amazon.com



Cuadro 3 Modelo empresarial: Amazon.com



Un tema siempre permaneció constante: crecer rápido, a cualquier costo. Esta filosofía, establecida en la Carta a sus Accionistas de 1997 se desarrolló porque fue considerada como la mejor forma de distribuir costos. Debido a sus escasos gastos generales, cuanto más ventas tenía Amazon.com mayor era el incremento de su margen de utilidades sobre los artículos vendidos. La empresa, al igual que otras tiendas al detalle, tiene costos de inventario y administrativos. Sin embargo, al cobrar inmediatamente los pagos por sus ventas y retrasar los pagos a proveedores entre 30 y 40 días, tenía capacidad para generar un gran monto de capital de trabajo. También disfrutaba de una ventaja competitiva adicional sobre las tiendas establecidas tradicionales, pues no tenía que operar instalaciones físicas para vender sus productos y servicios. Aunque había algunas similitudes con las tiendas con local establecido, existían ciertos factores únicos del ambiente en línea, como muestra el **cuadro 3**.

Productos

Amazon.com vendía una amplia variedad de productos en línea tanto propios como de sus socios de ventas al detalle. La empresa dividió su línea de productos en cuatro áreas. La primera área recibió el nombre de Segmento de Libros, Música, Videos y DVD o BMVD (por sus siglas en inglés, Books, Music, and Video/DVD). La segunda área se llamó Segmentos de equipo electrónico, herramientas y utensilios de cocina o ETK (por sus siglas en inglés, Electronics, Tools, and Kitchen). La ropa y los juguetes integraban las dos áreas restantes.

Segmentos de libros, música, videos y DVD

El segmento BMVD ofrecía libros, música, videos y DVD en venta. Amazon.com ofrecía estos artículos para venta directa y no recurría a ninguno de sus socios afiliados.

Libros

La venta de libros es lo que hizo famosa a Amazon.com, pues tenía más de cinco millones de títulos en existencia y disponibles para su compra todos los días. Algunas de las categorías más populares eran Arte y fotografía, Biografías y memorias, Negocios e inversión, Libros infantiles, Cocina, Historia, Casa y jardín, Novelas de horror, Literatura y ficción, Misterio y suspenso, Literatura de no ficción, Romance, Ciencia ficción y fantasía, Deportes y Viajes. Los libros se podían adquirir en tapa dura, en rústica, audio y formatos descargables. La empresa ofrecía descuentos significativos en la mayoría de las categorías de libros, incluyendo a los de la lista de mejor vendidos del *New York Times*. Para ayudar a los clientes en su proceso de selección, Amazon.com anunciaba la portada de libros, capítulos de muestra, reseñas del equipo editorial y resúmenes profesionales del libro. Además de todo ello, Amazon.com permitía a sus clientes revisar libros y recibirlos en línea junto con los resúmenes profesionales.

Música

Además de su amplia selección de libros, Amazon.com ofrecía una extensa selección de títulos musicales. La música se podía adquirir en diversos formatos, entre los cuales se incluían cintas, discos compactos y formatos descargables, como MP3. Algunas de las categorías más populares eran Rock alternativo, Blues, Series en paquete, Música infantil, Rock clásico, Música clásica, Country y western, Rock pesado y metálico, Jazz, Música latina, Nueva era, Ópera y música vocal, Pop, Motown, R&B, Rap y Hip-Hop y Bandas sonoras. Para ayudar a los clientes en su proceso de selección, Amazon.com anunciaba fragmentos musicales para que los escucharan. En el caso de las categorías de música más populares, la empresa anunciaba sus propias reseñas editoriales, así como reseñas de clientes.

Videos y DVD

Amazon.com ofrecía una gran selección de títulos de videos y DVD para su venta. Algunas de las categorías más populares eran Acción y aventura, Series de programas de televisión, Clásicos, Comedia, Películas de culto, Videos de Disney, Documentales, Drama, Horror, Niños y familia, Musicales, Mis-

terio y suspenso, Ciencia ficción y fantasía, Deportes y Películas del Oeste. Para ayudar a los clientes en su proceso de selección, Amazon.com anunciaba reseñas y créditos de películas, así como información sobre actores y directores. Y para ayudarlos aún más, elaboraba sus propias reseñas editoriales, además de incluir reseñas de clientes.

Equipo electrónico, herramientas y utensilios de cocina

El segmento ETK ofrecía mercancías electrónicas, herramientas y utensilios de cocina. Amazon.com y algunos de sus socios de ventas al detalle ofrecían estos artículos para venta.

Equipo electrónico

A través de su sitio web, Amazon.com vendía una amplia variedad de equipo electrónico, e incluía ofertas de algunos de sus socios afiliados, como Target. Algunas de las categorías se denominaban Productos de audio y video, Cámaras, Videocámaras, Teléfonos celulares, Computadoras, Juegos de cómputo y video y Software. Amazon.com vendía todas las marcas nacionales importantes, entre ellas Sony, Panasonic y Canon. Debido a la cantidad de accesorios necesarios para algunos de los aparatos electrónicos, como sistemas de teatro en casa, Amazon.com anunciaba una lista de accesorios en la misma página web del artículo principal. Para ayudar a los clientes en este segmento, proporcionaba evaluaciones profesionales y del personal sobre los productos. Del mismo modo en que lo hacía con los libros y la música, Amazon.com anunciaba evaluaciones de otros clientes sobre los productos.

Herramientas

Con el propósito de atraer a los autoproclamados “Hágalo usted mismo”, Amazon.com ofrecía una amplia variedad de herramientas, la mayoría de las cuales era vendida por sus socios afiliados, como Home Depot. Algunos equipos y herramientas disponibles para su venta incluían destornilladores y taladros inalámbricos, sierras y taladros eléctricos, sierras circulares y lijadoras. Entre las marcas ofrecidas estaban Black & Decker, Dewalt y Stanley. La empresa anunciaba información sobre los productos, y evaluaciones realizadas por su personal y por otros clientes.

Utensilios de cocina

Para complementar su selección de libros de cocina, Amazon.com ofrecía una extensa selección de productos de cocina en su sitio web, tanto suyos como de sus socios, como Target. Algunos de los productos incluían pequeños utensilios eléctricos, baterías de cocina, vajillas de porcelana fina y cubiertos. Entre las marcas disponibles se encontraban Corningware, Calphalon y Kitchenaid. Para ayudar a los clientes a tomar decisiones sobre qué productos comprar, proporcionaba evaluaciones de productos, tanto profesionales como de su personal. Del mismo modo en que lo hacía con sus demás líneas de productos, permitía a sus clientes revisar los productos y anunciar sus evaluaciones en línea.

Ropa

Debido a que la mayoría de las personas se interesaba en la ropa de marca, Amazon.com no vendía ninguna de sus propias líneas, sino que se centraba en ofrecer ropa y accesorios a través de sus numerosos socios. Amazon.com se asoció con algunas de las tiendas de ropa líder del país, como The Gap, Target, Eddie Bauer y Nordstrom.

Para damas, algunas de las categorías disponibles en venta incluían Lencería, Pijamas y medias, Ropa de maternidad, Abrigos, Pantalones y shorts, Blusas y tops, Faldas y vestidos, Conjuntos y prendas individuales, suéteres y sudaderas, Trajes de baño y ropa deportiva, Zapatos y Accesorios. Estaban disponibles todas las tallas, incluyendo pequeña y extragrande. También disponía de líneas de produc-

tos reconocidas a nivel nacional vendidas por The Gap, Target y Mimi Maternity, al igual que las propias marcas privadas de las tiendas. Para caballeros, algunas de las categorías disponibles para su venta incluían Abrigos, Pantalones y shorts, Camisas, Trajes y sacos informales, Suéteres y sudaderas, Trajes de baño y ropa deportiva, Ropa interior, Calcetines y pijamas, Accesorios y Zapatos. Todas las tallas estaban disponibles, incluyendo las tallas grande y alta. También contaba con líneas de productos reconocidas a nivel nacional vendidas por empresas como Foot Locker y Eddie Bauer, al igual que las propias marcas privadas de las tiendas. Para niños, había una línea completa de productos disponible cuyas categorías incluían Pantalones y shorts, Blusas y tops, Zapatos y calzado deportivo, Abrigos, Suéteres y sudaderas, así como Faldas y vestidos. Había todas las tallas para niños, incluyendo bebés y niños pequeños. Líneas de productos reconocidas a nivel nacional vendidas por empresas como Osh-Kosh B'Gosh y Babies 'R' Us estaban disponibles, al igual que las propias marcas privadas de las tiendas.

Juguetes

Para tener una selección de juguetes tan grande como fuera posible, Amazon.com hizo equipo con la juguetería más grande del mundo, Toys 'R' Us, lo que le permitía ofrecer una amplia variedad de juguetes. Algunas de las categorías disponibles incluían Figuras de acción, Bicicletas, Patines, Muñecas, Juegos, Juguetes educativos, Juguetes preescolares, Deportes y juegos al aire libre y Videojuegos. Estaban disponibles los juguetes favoritos tradicionales como Lego, Barbie y G.I. Joe, así como juegos más modernos, como PlayStation 2, de Sony, Nintendo y Xbox. Para ayudar a sus clientes en la selección de juguetes, Amazon.com presentaba en su sitio web información y descripciones completas de los productos. Además, presentaba evaluaciones de los productos tanto profesionales como de su personal. Del mismo modo en que lo hacía con otras categorías de productos, Amazon.com permitía a sus clientes revisar los productos y anunciar sus propias evaluaciones.

Operaciones en línea

Debido a su vasta selección, Amazon.com era considerada un centro comercial en línea. En razón del costo relacionado con mantener un inventario tan grande, establecía acuerdos de asociación y afiliación para complementar sus propias líneas de productos de libros, música, videos y DVD, equipo electrónico, herramientas y utensilios de cocina. Como operaba en línea, la empresa aceptaba todas las tarjetas de crédito importantes para realizar pagos y, debido a que no operaba tiendas al detalle, tenía muy pocos gastos generales y podía transferir estos ahorros a sus clientes en la forma de precios bajos.

Para ayudar a sus clientes a determinar qué comprar, Amazon.com presentaba evaluaciones de productos tanto de su personal como de expertos externos. Además de estas valoraciones de productos, Amazon.com permitía a sus clientes anunciar las suyas propias para que las vieran otros clientes. Como todos sus productos eran enviados, ofrecía diversas opciones de envío, entre las cuales se destacaban los envíos gratuitos de muchos pedidos con precios mayores de 25 dólares. También anunciaba vínculos con empresas de envíos para que sus clientes pudieran dar fácil seguimiento a sus pedidos. El cliente necesitaba enviar de regreso a Amazon.com las devoluciones de productos. Para ayudar con esta tarea, la empresa incluía instrucciones y etiquetas de envío en su sitio web. Para los artículos adquiridos de sus afiliados, era posible efectuar devoluciones de productos en las tiendas.

Servicios

Para alcanzar el objetivo de ser la tienda más completa posible, Amazon.com se percató de que necesitaba expandirse más allá de ofrecer sus propios productos en venta. La mejor manera de lograr esta meta era usar su plataforma de ventas como base para ofrecer productos y servicios adicionales en venta. Al desviar su enfoque de vender únicamente libros, música y películas, algunos se preguntaban si se distraería de sus objetivos principales. Sin embargo, éste era el camino que la empresa siempre había vislumbrado que tomaría. En palabras de Bezos:

Deseamos construir un lugar donde las personas puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que deseen comprar en línea. Uno se da cuenta rápidamente de que no puede vender directamente cualquier cosa que la gente desee. Por lo tanto, es necesario hacer eso en asociación con miles y, de hecho, millones de vendedores o terceras partes en diferentes formas. Tratar de hacerlo de manera independiente, estrictamente con un modelo de ventas tradicional, no es práctico.⁵

Además de mantener acuerdos de asociación con otras tiendas e invertir en otros negocios en línea, Amazon.com ofrecía servicios de subastas y un programa de hospedaje de tiendas para pequeñas y medianas empresas, denominadas zShops.

Asociaciones

A principios de 1999, Amazon.com deseaba expandir el número de ofertas de productos disponibles para sus clientes en su sitio web. Por lo tanto, decidió emprender este proyecto en dos formas distintas. La primera era invertir en otras empresas en línea que pudieran beneficiarse del enorme comercio generado en su sitio web. Para pagar estas inversiones, utilizó los altos precios de sus acciones para adquirir participaciones accionarias en otras tiendas en línea. Algunas de las empresas en las que invirtió eran Pets.com, Homegrocer.com y Drugstore.com.⁶ No obstante, debido al colapso del mercado de valores, en particular de los valores de internet, y a años de pérdidas acumuladas, la mayoría de estas empresas, sobre todo Pets.com y Homegrocer.com quebraron y salieron del negocio, lo que obligó a Amazon.com a cancelar la mayor parte de estas inversiones y le ocasionó una pérdida de casi 135 millones de dólares en 2000. Además de asociarse con otras tiendas en línea, debido a la tecnología de su propiedad y a sus centros de distribución ubicados estratégicamente, consideró asociarse con tiendas establecidas físicamente que no tenían su vasta experiencia en comercio electrónico. En 2001, la empresa firmó acuerdos con tiendas establecidas físicamente, como Target, Circuit City y Borders. Estos convenios requerían que Amazon.com llevara a cabo, totalmente o en parte, las operaciones de comercio electrónico de las otras empresas y vendiera los productos de éstas en su propio sitio web.⁷

zShops

Amazon.com ingresó al negocio del hospedaje de tiendas con su oferta denominada zShops. Este enfoque, que era similar a los servicios que ofrecían empresas de portales de internet, como Yahoo! y MSN, proporcionaba a las pequeñas y medianas empresas un sitio web para vender sus productos. Para que las personas se atreviesen a utilizar este servicio, Amazon.com ofrecía una garantía, llamada Garantía de la A a la Z, que aseguraba al comprador en caso de que no se entregara el producto o se suministrara un producto defectuoso. Tanto Amazon.com como los comerciantes se beneficiaban con este acuerdo. Éstos recibían una forma barata de vender sus productos a una base ya establecida de clientes leales. Amazon.com lograba ganancias al obtener una presencia de ventas de productos que no poseía, lo que ayudaba a reforzar su lema de ofrecer la selección más grande del planeta.

Amazon.com generaba dinero de diversas maneras a partir de los vendedores que participaban en su programa de zShops. A cada vendedor se le pedía que pagara una cuota mensual de 39.99 dólares por el derecho de registrar hasta 40,000 artículos. Si el número de artículos registrados era mayor de esta cifra, al vendedor se le cobraba una cuota de registro adicional de 0.10 dólares por cada artículo extra.⁸ Además de la cuota mensual de registro de listas, si los vendedores estaban dispuestos a pagar una cuota de comercialización, sus listas de productos se ofrecían junto con otras ofertas de Amazon.com. Finalmente, cuando se completaba una venta, se cobraba una cuota de cierre basada en el precio de venta del artículo. Si el producto se vendía entre 0.01 y 25 dólares, Amazon.com cobraba una cuota de cierre de 5%. Si el producto se vendía entre 25.01 y 1000.00 dólares, Amazon.com percibía 1.25 dólares más una comisión de 2.5% por cualquier monto superior a 25 dólares. Si el producto se vendía en 1000.01 dólares o más, Amazon.com cobraba 25.63 dólares más una comisión de 1.25%. Para facilitar el pago de artículos adquiridos en el programa de zShops (así como en sus servicios de subastas),

Amazon.com estableció un programa denominado Pagos Amazon, que se explica en la sección de “Servicio al cliente” de este estudio de caso.

Ofrecer este tipo de servicio proporcionaba muchas ventajas, ya que le permitía aumentar el número de artículos disponibles en su sitio web, sin los costos de mantener el inventario. Debido a que cobraba cuotas administrativas mensuales y comisiones sobre compras completadas, la empresa generó un flujo de ingresos constante sin incurrir en muchos gastos. Además, en razón de que ofrecía un seguro a los compradores, podía proteger a sus clientes leales de vendedores fraudulentos. Aunque ofrecer este servicio proporcionaba algunas ventajas importantes, existían algunas desventajas potenciales que se podían materializar en el futuro. Entre éstas se destacaba la posibilidad de que los comerciantes de las zShops ofrecieran productos de menor calidad, lo que afectaría la imagen de Amazon.com. También era posible que las zShops ofrecieran productos que compitieran con los artículos que Amazon.com vendía por sí misma. Además, siempre existía el peligro potencial de vendedores fraudulentos. Aunque había un seguro para compradores, cualquier actividad de este tipo podía generar a la empresa una mala imagen pública. Por último, existía la posibilidad de que este tipo de programa pudiera distraer a Amazon.com de sus competencias centrales utilizadas en las ventas de sus propios productos.

Subastas en línea

En respuesta a la rentabilidad y al éxito financiero continuos de las empresas de subastas en línea, en particular de eBay, la firma anunció su propio servicio en este sector, Amazon.com Auctions, el 30 de marzo de 1999. Cuando la popularidad de las subastas en línea siguieron en aumento, parecían ser un camino natural para la expansión de Amazon.com. Con el propósito de diferenciarse de las empresas establecidas y destacar que el cliente era la parte importante de las ventas al detalle, Amazon.com ofrecía una garantía de devolución de dinero sobre productos adquiridos por menos de 350 dólares.

Amazon.com generaba dinero de diversas maneras a partir de los vendedores que participaban en su programa de subastas en línea. A cada vendedor se le exigía que pagara una cuota de 0.10 dólares por el registro de cada lista. Los vendedores frecuentes eran candidatos para pagar la cuota mensual de suscripción a favor de comerciantes de 39.99 dólares, que les otorgaba el derecho a registrar hasta 40,000 artículos. Si el número de artículos registrados era mayor de 40,000, a los vendedores se les cobraba una cuota adicional de registro de 0.10 dólares por artículo extra.⁹ Además de la cuota de registro de listas, si los vendedores deseaban atraer la atención hacia ellas, podían pagar una cuota de comercialización, que variaba de 0.50 dólares por artículo por día a dos dólares por lista. Esta cuota permitía al vendedor promover su lista a un nivel más alto en su categoría o que su lista se destacara en negritas siempre que alguien realizara una búsqueda de ella. Y, al igual que con las zShops, cuando se completaba una venta, se cobraba una cuota de cierre basada en el precio de venta del artículo. Si el producto se vendía entre 0.01 y 25 dólares, Amazon.com cobraba una cuota de cierre de 5%. Si el producto se vendía entre 25.01 y 1000.00 dólares, se le cobraba 1.25 dólares más una comisión de 2.5% por cualquier monto superior a 25 dólares. Si el producto se vendía en 1000.01 dólares o más, Amazon.com cobraba 25.63 dólares más una comisión de 1.25%.

Servicios web de Amazon

Para facilitar la interacción con los participantes del programa de zShops, Amazon.com ofrecía servicios web que permitían a los comerciantes usar parte de la tecnología propietaria de Amazon.com en sus propios sitios web. Para los grandes comerciantes, ésta era una manera de facilitar la interacción con Amazon.com con respecto a las descripciones de productos y la disponibilidad de inventario.

La empresa desarrolló una plataforma de compras en línea que era la envidia del mundo de las ventas al detalle. Esta plataforma permitía a los clientes guardar información de facturación y direcciones de envío de tal manera que, cada vez que el cliente compraba, el proceso era cuestión de un click. Amazon.com usaba esta plataforma para dominar primero el negocio de venta de libros en línea y después la industria de productos musicales y películas. Cuando trató de usar esta plataforma para vender otros artículos por sí misma, como ropa y juguetes, no tuvo tanto éxito. Al darse cuenta de que tratar de

vender todo a todos usando sus propios centros de surtido y envío de pedidos no era una situación rentable, la empresa decidió licenciar su tecnología a otros vendedores. Amazon.com deseaba asociarse con tiendas nacionales que tuvieran suficiente cobertura nacional para lograr su lema de ofrecer la selección más grande del planeta. Empresas como Target, Toys 'R' Us, Office Depot y Circuit City decidieron asociarse con ella. Estas tiendas usaban la tecnología de Amazon.com en sus propios sitios web y además ofrecían sus artículos a través del sitio web de Amazon.com. Este tipo de acuerdo había funcionado para todas las partes involucradas y era algo que Amazon.com seguiría haciendo, como mostraba su anuncio de un acuerdo de asociación con la NBA y WNBA.

Cientes

Amazon.com servía a personas de todas las edades y tipos, pues vendía una amplia gama de productos y servicios que ofrecían algo para todo mundo. Aunque Amazon.com no mantenía un registro de los datos demográficos de sus clientes, había advertido signos de que las compras en línea comenzaban a ser más convencionales. Este hecho se podía observar en sus listas de libros más vendidos que reflejaban gustos más generalizados, en comparación con sus inicios, cuando los títulos de los libros más vendidos reflejaban un enfoque más tecnológico.¹⁰

Personas de la tercera edad

Nacidas antes o durante la Segunda Guerra Mundial, las personas de la tercera edad integraban más de 12% de la población estadounidense en 2002. Se espera que, para 2015, este grupo integre casi 15% de los habitantes de Estados Unidos. Para animarlos a comprar, Amazon.com ofrecía precios bajos y un excelente servicio al cliente.

Baby boomers

La generación *baby boom*, formada por individuos nacidos entre 1946 y 1964, estaba constituida por cerca de 77 millones de personas. En 2002, los *baby boomers* estaban en sus cuarta y quinta décadas de vida. Las líneas de productos que atraían a esta categoría incluían libros, productos de casa y jardín, utensilios de cocina y ropa.

Generación 'X'

La generación 'X' comprendía aproximadamente 45 millones de personas nacidas entre 1965 y 1976. Estos individuos habían llegado a la edad adulta a mediados de la década de los ochenta y, en 2002, estaban en su segunda y tercera décadas de vida. Las líneas de productos que atraían a esta categoría incluían libros, utensilios de cocina y ropa.

Generación 'Y'

La generación 'Y', que incluía personas nacidas entre 1977 y 1994, representaba alrededor de 25% de la población en 2002. Las categorías de productos que interesaban a este grupo eran ropa, música, libros y juguetes, en particular juegos electrónicos como los de Xbox y PlayStation.

Servicio al cliente

Una de las razones por las que Amazon.com logró el éxito fue la enorme importancia que la empresa dio al servicio al cliente. Desde su fundación, la empresa trató de convertirse en la más centrada en el

cliente del planeta, es decir, donde éstos pudieran encontrar y descubrir cualquier cosa que hubieran deseado comprar en línea. Debido a la participación del cliente, era necesario mantener un alto nivel de servicio. Ser una tienda que opera únicamente por internet facilitaba la tarea. Algunas de las formas en que Amazon.com lograba proporcionar un excelente servicio al cliente eran:

1. Les informaba, cuando realizaban sus compras, sobre los tiempos de envío proyectados y reales. En pedidos grandes, se les preguntaba si preferían esperar por el pedido completo o recibirlo en partes a medida que los artículos estuvieran listos.
2. Les permitía revisar los productos, lo cual ayudaba a generar un sentido de lealtad entre sus usuarios.
3. Enviaba correos electrónicos con sugerencias sobre otros productos que pudieran tener interés en comprar, basándose en compras pasadas.
4. La empresa lograba que su sitio web fuera muy fácil de usar, pues ofrecía muchas formas de buscar productos (por título, tema o autor).
5. Al desarrollar y patentar tecnología de punta como su proceso de Pedidos con 1 click, facilitaba la experiencia de compra en línea.

Amazon.com tenía la capacidad de diferenciarse de su competencia, pues contaba con este nivel elevado de servicio al cliente, junto con un sitio Web fácil de usar.

Recomendaciones de productos

Como una forma de promover las ventas y al mismo tiempo de informar a sus clientes cuándo estaba disponible cierto producto, Amazon.com les enviaba correos electrónicos, en los cuales incluía posibles recomendaciones. Les ofrecía este servicio para asegurarse de que un cliente no perdiera el artículo perfecto. Por otra parte, determinaba los intereses de un cliente mediante un minucioso examen de los artículos que éste había adquirido, los artículos que informaba a Amazon.com que poseía y los que valoraba; después, la empresa comparaba la actividad del cliente en su sitio web con la de otros clientes. Con base en esta comparación, podía recomendar otros artículos que pudieran interesarle. Estos artículos recomendados aparecerían en varias áreas del sitio web. Si el cliente necesitaba información sobre un área en particular, podía hacer click en el enlace adecuado. Estas recomendaciones cambiarían cuando el cliente comprara o calificara un nuevo artículo. Los cambios en los intereses de otros clientes también podrían afectar estas recomendaciones. Como las recomendaciones fluctuaban, Amazon.com sugería que un cliente agregara artículos de interés a su Lista de deseos o Carro de compras.

Comparte el amor

Amazon.com estableció el programa Comparte el amor para que los clientes recomendaran productos a sus amigos. Cada vez que uno solicitaba un pedido de libros, música, DVD o videos a Amazon.com, tenía la oportunidad de enviar un correo electrónico a sus amigos y darles un descuento adicional de 10% en los artículos adquiridos (el cliente seleccionaba los artículos y los amigos). Si alguna de esas personas compraba alguno de éstos en un plazo de una semana, el cliente recibía un crédito para usarlo en la siguiente ocasión que comprara en Amazon.com. Este crédito era equivalente al monto en dólares del descuento de 10% que se le había efectuado al amigo. Por ejemplo, si el cliente compraba un CD en 15 dólares y decidía utilizar el servicio Comparte el amor con un amigo en esa compra, éste podía adquirir el mismo CD en 13.50 dólares. Si el amigo compraba el artículo, el cliente recibía un crédito de 1.50 dólares (la diferencia) para usarlo en los 30 días siguientes. El cliente tenía derecho a recibir un crédito por artículo compartido. Ésta era una forma excelente de Ama-

zon.com de fomentar la lealtad de sus clientes, ofreciéndoles al mismo tiempo la oportunidad de obtener grandes descuentos.

Garantía de la A a la Z

Cuando un cliente compraba un artículo a vendedores que participaban en Amazon Marketplace, Subastas y zShops, Amazon.com deseaba que el comprador se sintiera seguro. Para resolver esta inquietud, la empresa desarrolló un programa denominado Garantía de la A a la Z, la cual cubría la condición del artículo comprado y su entrega oportuna. El comprador estaba asegurado siempre que pagara al vendedor y éste no entregara el artículo o el artículo era materialmente distinto a la descripción presentada por el vendedor. Los compradores que adquirían artículos mediante Pagos Amazon tenían derecho a recibir hasta 2500 dólares del precio de compra, incluyendo los gastos de envío. Si el comprador no pagaba a través de Pagos Amazon, tenía derecho a recibir hasta 250 dólares del precio de compra. La empresa proporcionaba esta cobertura sin ningún costo a los compradores, como una demostración de su compromiso con la creación de una experiencia de compra segura.

Garantía de Compra Segura

Para resolver las inquietudes con respecto al robo de números de tarjetas de crédito, la empresa inició un programa denominado Garantía de Compra Segura de Amazon.com. Esta garantía ofrecía protección a los clientes cuando compraban en ella, de tal manera que nunca se preocuparan por la seguridad de las tarjetas de crédito. Además del uso de la tecnología de codificación Secure Sockets Layer para procesar las transacciones de clientes, esta garantía cubría cualquier responsabilidad por el uso ilegal de la tarjeta de crédito de un cliente hasta en 50 dólares, que era el monto legal por el cual una persona era responsable de acuerdo con la Ley de Facturación Justa del Crédito por transacciones fraudulentas con tarjetas de crédito.

Opción de Pagos Amazon

Para ayudar a sus clientes leales a realizar pagos cuando negociaban con comerciantes de zShops o un vendedor de la sección de Subastas, la empresa desarrolló un plan denominado Pagos Amazon. Este plan permitía a un cliente con una cuenta en ella usar la misma tarjeta de crédito registrada con Amazon.com para pagar otras compras, sin ninguna cuota adicional. Además, al usar este programa, el comprador tenía derecho tanto a la Garantía de la A a la Z como a la Garantía de Compra Segura. Todos los vendedores que participaban en Subastas y zShops aceptaban el plan de Pagos Amazon.

Como sólo vendía sus productos en línea, la empresa necesitaba lograr que sus clientes se sintieran cómodos al comprar. Por lo tanto, se había esmerado para desarrollar numerosos programas con el fin de lograrlo. La evidencia del éxito que Amazon.com ha logrado con estas iniciativas de servicio al cliente se observa en la calificación reciente que recibió del Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente (ACSI, por sus siglas en inglés, American Customer Satisfaction Index), una encuesta sobre este tema. Esta encuesta la realiza anualmente el Centro Nacional de Investigación de Calidad de la Escuela de Administración de la Universidad de Michigan en asociación con la Sociedad Estadounidense de la Calidad y el Grupo CFI, una firma de asesoría en administración con sede en Ann Arbor, Michigan. El estudio mide la satisfacción del cliente cuando negocia con firmas que operan en ciertos sectores de negocios, como empresas bancarias, ventas al detalle y comercio electrónico. En la encuesta realizada en el cuarto trimestre de 2002, Amazon.com obtuvo una calificación de 88, que fue la calificación más alta que se haya registrado en la historia de la encuesta.¹¹ Sin embargo, en lugar de dormirse en sus laureles, Amazon.com hizo el compromiso de obtener una calificación aún mayor en la encuesta del siguiente año.

Ventas y distribución

Como las ventas por internet era su único medio de establecer contacto con sus clientes, Amazon.com necesitaba tener la seguridad de que éstos podían navegar fácilmente y sentirse seguros. Además de estas inquietudes, debía asegurarse de que el proceso de pedido de un artículo no era difícil. En parte, Amazon.com logró este objetivo mediante el desarrollo del método de Pedidos con 1 click, el cual patentó. Este método permitía a sus clientes guardar información sobre su facturación y envíos en el sitio web de la empresa. Los clientes podían decidir la manera de pagar sus compras, como con tarjetas de crédito, o elegir entre múltiples direcciones de envío, como al domicilio personal o del trabajo. Amazon.com prefería que sus clientes usaran esta característica porque con el software de minería de datos podía desarrollar perfiles de los hábitos de compra de un cliente que la ayudarían a elaborar recomendaciones de productos y programas de marketing en el futuro.

Con el propósito de facilitar las cosas a los clientes, las tiendas en línea como Amazon.com ofrecían diversas opciones de envío por medio de importantes empresas especializadas, como el Servicio Postal de Estados Unidos, UPS y FedEx. Los costos de envío variaban, dependiendo del nivel y la velocidad del servicio elegidos. Para estimular una cantidad mayor de pedidos y resolver las inquietudes sobre los costos de envío, la mayoría de las empresas en línea, como Amazon.com y Barnes & Noble, ofrecían la gratuidad del servicio cuando los clientes hacían pedidos por arriba de un nivel mínimo y elegían métodos de envío normales, los cuales podían tardar hasta siete días. Para ayudar a los clientes a dar seguimiento a sus compras y determinar el momento de la entrega de un pedido, Amazon.com incluía en su sitio vínculos con otras empresas de envíos, lo que permitía a sus clientes vigilar fácilmente el progreso de sus compras. Para resolver las inquietudes con respecto a las devoluciones de productos, la empresa proporcionaba en su sitio toda la información necesaria sobre envíos, incluyendo las etiquetas postales, para que el cliente la descargara y utilizara.

Tecnología

Debido a que era estrictamente una tienda en línea, la tecnología desempeñaba un papel importante en el éxito de la empresa. Por lo tanto, implementó muchos servicios de administración del sitio web, búsqueda, interacción con clientes, recomendaciones, transacción, procesamiento y surtido de pedidos, además de otros sistemas, mediante una combinación de tecnologías de su propiedad y otras concesionadas disponibles comercialmente. En 2003 la estrategia de Amazon.com fue centrar sus esfuerzos de desarrollo en crear y mejorar el software especializado y patentado que era exclusivo de su negocio y obtener la licencia o adquirir tecnología desarrollada comercialmente para otras aplicaciones, siempre que estuviera disponible y fuera apropiada. La empresa utilizaba una serie de aplicaciones para aceptar y validar los pedidos de clientes, hacer pedidos a proveedores y darles seguimiento, manejar y asignar inventario a los pedidos de clientes y garantizar el envío adecuado de los productos que vendía. Sus sistemas de transacción y procesamiento manejaban millones de artículos, diversas consultas de estado, solicitudes de envoltura de regalos y múltiples métodos de envío. Estos sistemas permitían al cliente elegir entre envíos individuales o múltiples con base en la disponibilidad, además de dar seguimiento al progreso de cada pedido. Estas aplicaciones también dirigían el proceso de aceptación, autorización y cobro a las tarjetas de crédito de los clientes.

Patentes y marcas registradas

Amazon.com consideraba a sus marcas registradas, marcas de servicio, derechos de autor, patentes, nombres de dominio, apariencia registrada, secretos comerciales, tecnologías de su propiedad y propiedad intelectual como decisivos para su éxito y dependía de la ley de marcas registradas, derechos de autor y patentes, así como de la protección del secreto comercial y acuerdos de confidencialidad o licencia con sus empleados, clientes, socios y otros para proteger sus derechos de propiedad.¹² La empresa había registrado diversos nombres de dominio y publicado varias marcas registradas, marcas de

servicio, patentes y derechos de autor por medio de autoridades gubernamentales tanto estadounidenses como extranjeras. También había solicitado el registro de otras marcas comerciales, marcas de servicio, nombres de dominio y derechos de autor en Estados Unidos y a nivel internacional y había presentado solicitudes de patentes estadounidenses e internacionales que cubrían ciertas partes de la tecnología de su propiedad. Además, había licenciado en el pasado y esperaba licenciar en el futuro ciertos aspectos de sus derechos de propiedad, como marcas registradas, patentes, tecnologías o materiales de propiedad registrada, a terceras partes. Un ejemplo de la tecnología patentada de Amazon.com que proporcionaba una ventaja competitiva considerable era su método de Pedidos con 1 click. La empresa reconocía que una de las mayores desventajas de las compras en línea era que la velocidad de las compras se reducía si cada vez que se realizaba una era necesario registrar de nuevo toda la información de facturación y envío. Para resolver este inconveniente, Amazon.com desarrolló un sistema para almacenar información importante sobre el cliente para facturación y envío con el propósito de usarla en el futuro. Con base en sus derechos de propiedad, interpuso y ganó una demanda contra Barnes & Noble.com por violar esta patente.

Tecnología de codificación

Una de las mayores preocupaciones de los compradores en línea era que su información de facturación y tarjetas de crédito no estuviera segura y pudiera ser obtenida ilegalmente durante el curso de una transacción. Para reducir este temor, Amazon.com usaba el software Secure Sockets Layer (SSL), un programa de tecnología de codificación. Este sistema era el estándar de la industria y estaba entre el mejor software disponible en ese momento para realizar transacciones seguras de comercio en línea. Codificaba toda la información personal de un cliente, incluyendo el número de su tarjeta de crédito, nombre y dirección, de tal manera que no se pudiera leer a medida que viajaba a través de internet.

Plataforma de ventas inalámbricas

Debido a la difusión del uso de teléfonos celulares y Asistentes Digitales Personales (PDA, por sus siglas en inglés, Personal Digital Assistants), Amazon.com desarrolló una versión reducida de su sitio Web principal para que sus clientes la descargaran y almacenaran en sus teléfonos celulares y PDA. En razón de la popularidad creciente de estos dispositivos, la empresa necesitaba responder a la posibilidad de que las personas se conectaran a internet a través de tecnologías inalámbricas.

Publicidad

Con el propósito de aumentar el reconocimiento de marca, Amazon.com, al igual que la mayoría de las tiendas en línea en 1999 y 2000, invertía enormes cantidades de dinero en publicidad. Amazon.com estaba dispuesta a sacrificar sus beneficios a corto plazo por la oportunidad de ganar una mayor participación de mercado. Como las ventas en línea eran una nueva forma de hacer negocios, la empresa consideraba que la mejor manera de diferenciarse de la competencia era invertir una enorme cantidad de dinero en anunciar sus productos y servicios a través de todos los medios de publicidad. Sin embargo, debido a la presión cada vez mayor de generar un beneficio operativo y ofrecer al mismo tiempo precios bajos y envíos gratuitos, se vio obligada a considerar el recorte de sus gastos operativos, en particular de publicidad. Al invertir en más actividades de publicidad en línea, como recomendaciones de productos y sistemas de búsqueda, pudo recortar con éxito su presupuesto de marketing de manera significativa con relación a los dos años anteriores, como muestra el **cuadro 4**.

Televisión y radio

Durante la temporada de vacaciones de 2002, Amazon.com invirtió aproximadamente cinco millones de dólares en anuncios por televisión burlándose de las molestias de las compras en centros comerciales. Después de reevaluar la eficacia de sus anuncios, decidió suspender todas las formas de anuncios

Cuadro 4

Gastos de marketing:**Amazon.com****(cantidades en miles de dólares)**

	Gastos de marketing				
	2002	2001	2000	1999	1998
	125,383	138,283	179,980	175,838	67,427

Fuente: Amazon.com, Forma 10-K (2003).

por radio y televisión. Según Diego Piacentini, de Amazon.com, la empresa se dio cuenta de que “invertir dinero en mejorar la experiencia del cliente mediante la reducción de precios es definitivamente más eficaz que invertir la misma cantidad de dinero en anunciarse por televisión”.¹³

Medios impresos

Una manera muy barata de presentar información sobre ofertas de productos es el uso de boletines, correo directo y anuncios de periódico, particularmente en los dominicales. Aunque suspendió su campaña de anuncios por televisión, siguió insertando publicidad para ayudar a promover sus ofertas existentes y cupones que ofrecían descuentos en compras futuras.

Internet

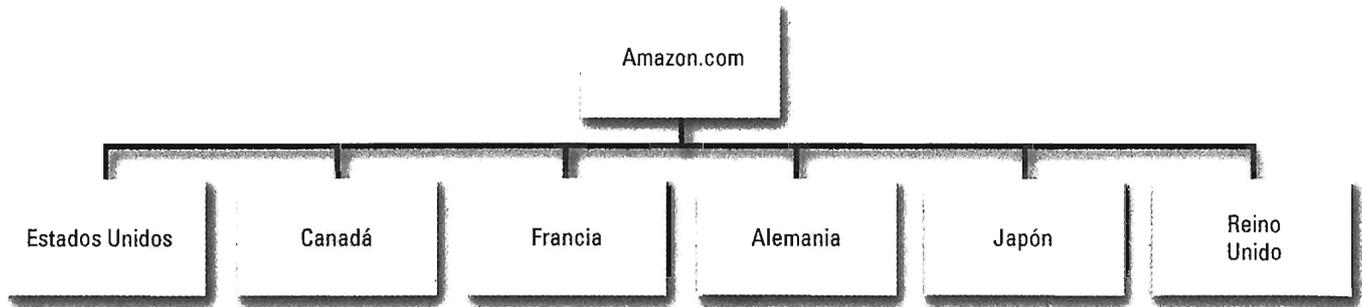
Amazon.com había usado internet de manera eficaz para anunciarse a sí misma, tanto a clientes nuevos como antiguos. Por medio del uso de programas de software de minería de datos y anuncios por correo electrónico directo, tenía la capacidad de promover productos que sus clientes podían interesarse en comprar. La empresa desarrollaba estas recomendaciones con base en las compras previas de sus clientes y en comparaciones con compradores similares que tenían los mismos hábitos de compra. Mediante programas como Avisos de Amazon.com, los usuarios podían ser notificados cuando las últimas publicaciones de los autores y artistas que les interesaban estuvieran disponibles para su venta. A través de acuerdos con proveedores de servicios de internet, como AOL, y empresas de sistemas de búsqueda, como Google, Amazon.com podía comercializar de manera directa y eficaz sus productos y servicios por internet. Debido a que tenía registrados más de 900,000 sitios web en su programa Socios de Amazon.com, la empresa podía anunciarse en muchos sitios individuales a un costo mínimo.

Debido al costo de realizar campañas publicitarias por radio y televisión y a inquietudes sobre la eficacia de este tipo de publicidad, la empresa centró su atención en la publicidad a través de internet. Por medio del uso de programas de software de minería de datos y patrones de compras, desarrolló amplios perfiles de sus clientes, a los que utilizó para desarrollar un exitoso programa de marketing por correo electrónico directo, en el cual les anunciaba los artículos que podrían interesarles. Además, trabajaba con empresas de sistemas de búsqueda, como Google, para asegurarse de que sus anuncios tuvieran un lugar prominente en las páginas web cuando las personas obtuvieran los resultados de búsquedas. A través de sus socios en línea, Amazon.com promocionaba continuamente su propio sitio web y sus productos. Debido al bajo costo de este tipo de publicidad, podía utilizar el dinero que había invertido anteriormente en campañas de publicidad para ofrecer envíos gratuitos a sus clientes en muchos pedidos de 25 dólares o más. El “rumor” de ofrecer envíos gratuitos fue mejor que el “rumor” de cualquier campaña publicitaria.

Región geográfica

Debido a su modelo de ventas en línea, Amazon.com estaba disponible en todo el mercado estadounidense a través de su sitio web. Fuera de él, operaba sitios web en cinco mercados internacionales: Ca-

Cuadro 5 Mercados geográficos: Amazon.com



nadá, Francia, Alemania, Japón y el Reino Unido, como muestra el **cuadro 5**. En 2002, Amazon.com no estaba presente en ningún otro mercado internacional adicional.

Nacional

Las oficinas corporativas de Amazon.com se ubicaban en Seattle, Washington. Como la empresa llevaba a cabo todos sus negocios por internet y no tenía la necesidad de usar ningún local comercial, todos los pedidos se procesaban a través de centros de surtido *ad-hoc*. Estos centros se ubicaban estratégicamente en todo el país para facilitar la entrega oportuna de mercancías tanto a Amazon.com, de sus distribuidores, como a sus clientes. Además, se localizaban en estados que tenían impuestos sobre ventas escasos o nulos con el propósito de limitar cualquier posible gasto por impuestos sobre las ventas a sus clientes. Estos centros estadounidenses se ubicaban en New Castle, Delaware; Coffeyville, Kansas, así como en Campbellsville y Lexington, Kentucky. La empresa evaluaba continuamente todas sus localizaciones de bienes raíces para asegurarse de que tenía la cobertura geográfica necesaria. Asimismo, con el fin de proporcionar un alto nivel de servicio al cliente, contaba con cuatro centros independientes para ello, ubicados en los siguientes lugares: Tacoma, Washington, Grand Forks, Dakota del Norte y Huntington, Virginia del Oeste. Además de estos centros, mantenía acuerdos de subcontratación de servicios con ciertos proveedores de India, Irlanda del Norte y Estados Unidos.

Internacional

Como muestra el **cuadro 5**, los mercados internacionales donde Amazon.com realizaba operaciones incluían Canadá, Japón, Francia, Alemania y el Reino Unido. Debido a las complicaciones de operar en mercados extranjeros, como leyes y costumbres locales, la empresa estableció un sitio web independiente en cada país. Estos sitios internacionales compartían la plataforma común de Amazon.com, pero eran muy localistas en cuanto a idioma, productos, servicio al cliente y surtido de pedidos.

Debido a que Amazon.com era una tienda en línea y no necesitaba ningún local comercial, todos los pedidos se tomaban a través de internet y después se procesaban por medio de centros de surtido especializados. Estos centros se ubicaban estratégicamente a través de sus mercados internacionales para facilitar la entrega de mercancía tanto a Amazon.com, de sus distribuidores, como a sus clientes de la manera más oportuna posible. En Japón, Amazon.com subcontrató sus funciones de surtido de pedidos a Assured Logistics. En sus demás mercados internacionales, Amazon.com operaba centros de distribución locales. Para instalar estos centros internacionales, Amazon.com rentaba y operaba locales en Marston Gate, Reino Unido, Orleans, Francia y Bad Hersfeld, Alemania.

Para proporcionar un alto nivel de servicio a sus clientes internacionales, Amazon.com operaba centros con este fin en Slough, Reino Unido, Regensburg, Alemania y Sapporo, Japón. Además de estos centros, mantenía acuerdos de subcontratación de servicio al cliente con ciertos proveedores de India, Irlanda del Norte y Estados Unidos.

Posición financiera

La meta principal de Amazon.com no era generar beneficios, sino ganar participación de mercado. La administración estaba dispuesta a sacrificar beneficios a cambio del potencial de crecimiento. Como se puede observar en el déficit de sus accionistas, que se muestra en el estado financiero del **cuadro 6**, Amazon.com hizo exactamente eso. No fue sino hasta la explosión de la burbuja dot.com que la empresa comenzó a centrarse en controlar los gastos y generar un beneficio operativo de acuerdo con las normas de información financiera aplicables. Vea el informe anual de 2002 de Amazon.com (en www.amazon.com) para conocer los estados financieros completos.

Ingreso neto

A partir de 2001, Amazon.com comenzó a centrarse en aumentar las ventas y reducir los gastos para poder generar ingresos operativos. Como muestra el **cuadro 7**, pudo aumentar su margen de utilidad bruta en 2001 y 2002, para finalmente presentar un beneficio operativo en 2002. Cuando suspendió sus anuncios por televisión, Amazon.com recortó enormemente sus gastos de publicidad. Los costos relacionados con la oferta de envíos gratuitos se reevaluaron y limitaron a compras por arriba de 99 dólares. No obstante, debido a la presión de otros vendedores de libros en línea, como Buy.com, que ofrecían envíos gratuitos, la empresa se vio obligada a hacer lo mismo y redujo el monto mínimo de compras necesario para el envío gratuito de la mayoría de los pedidos por arriba de 25 dólares. A pesar de estas presiones, Amazon.com generaba suficiente efectivo para cumplir con sus obligaciones de capital y deuda.

Impuesto sobre las ventas

Uno de los problemas más importantes que enfrentaban los vendedores en línea a inicios del siglo XXI era la cuestión del impuesto sobre las ventas. A principios de 2003 se concedió una moratoria sobre el cobro de impuestos a transacciones de comercio electrónico. Sin embargo, debido a la enorme presión que los presupuestos estatales experimentaban en esa época, los gobiernos buscaban flujos de ingresos nuevos y recurrentes. Los problemas con el cobro de impuestos a transacciones en línea no tenían na-

Cuadro 6 Estado financiero: Amazon.com (montos en millones de dólares)

Fin de año 31 de diciembre	2002	2001	2000		2002	2001	2000
Efectivo y equivalentes							
de efectivo	738	540	822	Cuentas por pagar	618	445	485
Valores negociables	563	456	278	Gastos acumulados	315	305	273
Inventarios	202	144	175	Ingresos diferidos	48	88	131
Gastos prepagados más otros activos circulantes	<u>113</u>	<u>68</u>	<u>86</u>	Intereses por pagar	72	68	69
Total de activos circulantes	1,616	1,208	1,361	Deuda a corto plazo	<u>13</u>	<u>15</u>	<u>17</u>
Activos fijos, netos	239	272	366	Total de pasivos circulantes	1,066	921	975
Fondo de comercio, neto	71	45	159	Deuda a largo plazo	2,277	2,156	2,127
Otros intangibles, netos	3	34	96	Déficit de los accionistas	<u>(1,353)</u>	<u>(1,440)</u>	<u>(967)</u>
Otros activos	<u>61</u>	<u>78</u>	<u>153</u>	Total de pasivos y déficit de los accionistas	<u>\$1,990</u>	<u>\$1,637</u>	<u>\$2,135</u>
Total de activos	\$1,990	\$1,637	\$2,135				

Fuente: Amazon.com, informe anual (2001); Amazon.com, Forma 10-K (2003); y Amazon.com, www.amazon.com (2003).

Cuadro 1

Estado de resultados:
Amazon.com
(montos en millones de dólares)

Fin de año 31 de diciembre	2002	2001	2000
Ventas	3,932.9	3,122.4	2,762.0
Costo de los bienes vendidos	2,858.0	2,375.0	2,105.2
Utilidad bruta	1,074.9	747.4	656.8
Margen de utilidad bruta (%)	27.3%	23.9%	23.8%
Gasto de ventas, generales y administrativos ¹	881.4	848.2	997.6
Depreciación y amortización	87.8	129.9	322.8
Ingreso operativo	105.7	(230.7)	(663.6)
Margen operativo (%)	2.7%	—	—
Ingreso no operativo	(71.2)	(5.2)	(273.9)
Gasto no operativo	142.9	139.2	130.9
Ingresos antes de impuestos	(150)	(556.7)	(1,411.4)
Impuestos sobre la renta	0.0	0.0	0.0
Pérdida neta	<u>(150)</u>	<u>(556.7)</u>	<u>(1,411.4)</u>
Ganancias por acción diluida	(0.40)	(1.53)	(4.02)

Nota:

1. Los gastos de ventas, generales y administrativos incluyen todos los gastos por salarios, producción indirecta, marketing y gastos corporativos generales.

Fuente: Hoover's Online, "Company Profiles—Amazon.com", www.hoovers.com.

da que ver con el cobro de las tasas fiscales: estaban relacionados con la manera en que los diferentes estados clasificaban los productos. Un acuerdo reciente establecido por 33 estados para simplificar y ayudar a desarrollar una plataforma fiscal congruente ponía en la mira del cobro de impuestos a estas transacciones, con lo cual una importante ventaja competitiva llegaba posiblemente a su fin. Sin embargo, el acuerdo podría no tener éxito si la Suprema Corte de Estados Unidos aprobaba otra ley que prohibiera el cobro de impuestos al comercio interestatal.

Opciones sobre acciones

Conforme el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB, por sus siglas en inglés, Financial Accounting Standards Board) consideraba el asunto de determinar si las opciones sobre acciones se debían registrar como un gasto, empresas como Amazon.com se preocupaban cada vez más. Parte del atractivo de trabajar para empresas en línea era la oportunidad de hacerse rico a través de opciones sobre acciones. Las empresas no tenían problema con la emisión de estas opciones porque no representaban un gasto en el estado de resultados. Sin embargo, como el asunto de la compensación excesiva y los trucos financieros exigía un desenlace, el FASB estuvo a punto de emitir una directriz sobre esta cuestión. Además, como varias empresas prominentes como Citicorp y Coca-Cola ya aceptaban registrar estas opciones como un gasto, la situación de Amazon.com al respecto necesitaba resolverse.

Estrategia administrativa

La administración de Amazon.com ha mostrado que su estrategia tiene una enorme flexibilidad. En los primeros años de existencia Bezos concentró a la empresa únicamente en aumentar la participación de mercado y ofrecer un excelente servicio al cliente. No obstante, una vez que explotó la burbuja dot-

com junto con el precio de las acciones de Amazon.com, Bezos tuvo que establecer un equilibrio entre la meta establecida de la empresa de aumentar la participación de mercado y generar un beneficio.

Aunque se inició con libros y se desplazó a campos relacionados, como películas y música, Amazon.com también deseaba seguir expandiendo el número de productos disponibles para sus clientes. En 1999, al usar el alto precio de sus acciones para financiar compras, Amazon.com invirtió en otras tiendas en línea, como Drugstore.com, Homegrocer.com y Pets.com. Sin embargo, ninguno de estos formatos fue alguna vez tan exitoso como Amazon.com y la mayoría no pudo sobrevivir al colapso de la industria dot-com en 2000. Surgieron dudas con respecto a la supervivencia futura de Amazon.com, así que Bezos cambió las estrategias una vez más.

Bezos se centró en mejorar la viabilidad de su modelo empresarial. Para desarrollar esta nueva estrategia, debía determinar primero qué productos ofrecería en venta y la mejor manera de incorporarlos al modelo de ventas de la empresa. En vez de invertir y operar otros sitios web además del suyo, como lo había hecho en el pasado, Amazon.com decidió establecer asociaciones con otras empresas de ventas al detalle para realizar ventas cruzadas de sus productos en sus sitios web o en los de sus socios. Bezos consideró esta táctica como parte de su filosofía de ofrecer todo a todos. Amazon tuvo mucho éxito con esta estrategia de operar los sitios web de otras tiendas a principios de 2003, pues ganaba no sólo un porcentaje de ventas, sino también una cuota administrativa.

Bezos trató de generar un beneficio operativo mediante el recorte de gastos, en particular los publicitarios. Decidió eliminar el uso de anuncios costosos por radio y televisión y se centró en anuncios y recordatorios por correo electrónico más baratos y personales. Esta reducción, junto con otras iniciativas de ahorro en costos, rindió beneficios. A fin de año, el 31 de diciembre de 2002, Amazon.com generó su primer beneficio operativo.

Mirando hacia el futuro

Aunque Amazon.com se había establecido como una de las principales tiendas en línea del mundo, la presión de la competencia creciente, un ambiente económico en general malo y la posible anulación de la exención del impuesto sobre las ventas a las transacciones de comercio electrónico la obligaron a evaluar y posiblemente formular nuevas estrategias para mantener su competitividad. El director general Bezos y su equipo administrativo enfrentaron dos alternativas para mantener a la empresa por delante de la competencia. Las dos se centraban en los servicios que Amazon.com ofrecía y ambas reconocían la necesidad continua de expansión. Sin embargo, cada una tenía una visión diferente para lograr sus objetivos.

La **primera alternativa** era expandir su negocio de subastas en línea. Debido a la necesidad constante de contar con un intermediario en estos tipos de transacciones, la empresa podría vender este servicio adicional tanto a su base de clientes actuales, por medio del uso de correos electrónicos personalizados, como a clientes nuevos, a través de una campaña publicitaria general que incluyera anuncios por televisión e impresos.

El beneficio de esta alternativa era que Amazon.com ampliaría una oferta de servicio existente pero no incurriría en ningún gasto de desarrollo o puesta en marcha. Un beneficio adicional sería que al promover intensamente este servicio, Amazon.com podría atraer nuevos visitantes a sus sitios Web y estos clientes también podrían comprar productos y servicios adicionales, como la música y los libros nuevos que ofrecía Amazon.com.

Esta alternativa era viable debido a la experiencia previa que la empresa había desarrollado mediante la expansión y la comercialización de otras líneas de productos y servicios. Al aprender de sus errores y éxitos pasados, Amazon.com podría formular la campaña de marketing correcta para atraer un comercio adicional a sus sitios Web. La alternativa podría funcionar porque Amazon.com se había convertido en una de las principales marcas en línea y tenía una base de clientes suficientemente grande como para competir contra eBay y otros servicios establecidos de subastas en línea, como Ubid.com y Subastas Yahoo! Además de su reconocimiento de nombre, Amazon.com intentaría usar sus diversos programas de servicio al cliente, como Pagos Amazon y Garantía de Compra Segura, para abordar las

inquietudes de compradores y vendedores con respecto a la privacidad, el fraude y la seguridad, expandiendo al mismo tiempo el número de opciones de pago disponibles para ambas partes.

La primera desventaja de esta alternativa era que Amazon.com competiría contra sus propias ofertas de productos, así como con las de sus socios de ventas al detalle. Una segunda desventaja era el hecho de que competía hombro con hombro con una de las pocas empresas en línea rentables, eBay, que había creado una base bastante grande de clientes leales, quienes posiblemente se negarían a comerciar con un competidor.

Una forma de aminorar la primera desventaja era establecer los servicios de subastas en una sección independiente del sitio web, aparte de las ventas al detalle, o establecer una nueva dirección para este servicio en línea. Una manera de atenuar la segunda desventaja era que Amazon.com se comercializara a sí misma como una alternativa menos costosa que eBay, para lo cual debería establecer una estructura de precios a un nivel más bajo que el de esta última empresa.

La **segunda alternativa** consistía en desarrollar e implementar un intercambio entre empresas (B2B) para que lo usasen proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores. Debido a que el mayor porcentaje de ventas de comercio electrónico provenía de transacciones conducidas en intercambios entre empresas, se abría un enorme mercado potencial en el que Amazon.com podría expandirse.

El beneficio de esta alternativa era que podía vender fácilmente este servicio a su gran número de afiliados y socios con los que tenía negocios. Lograr que los proveedores y distribuidores de sus socios participaran en este intercambio en línea permitiría a sus afiliados lograr mayores eficiencias operativas en su cadena de suministro, las cuales se traducirían en precios más bajos para Amazon.com. Un segundo beneficio adicional sería el flujo de efectivo continuo que recibiría por el cobro de cuotas de hospedaje y comisiones por transacciones completadas.

Esta alternativa era viable porque Amazon.com usaría su experiencia y su tecnología patentada para desarrollar una plataforma segura y fácil de usar con la que sus clientes se sintieran cómodos. También era viable debido al gran número de pequeñas y medianas empresas que no tenían el capital necesario para desarrollar u operar sus propios intercambios, pero que deseaban participar en estas subastas con el propósito de aumentar sus propias ventas y cobertura de mercado. Esta alternativa podría darle una ventaja sobre la competencia porque estas ofertas adicionales estarían disponibles para todas las empresas, no sólo para las de una industria específica, como lo hacía la mayoría de los intercambios entre firmas existentes (por ejemplo, Covisint en la industria del automóvil). Además, como Amazon.com actuaría sólo como intermediaria en estos intercambios, los costos se mantendrían a un nivel mínimo porque la empresa sería únicamente la anfitriona del intercambio y no mantendría ningún inventario.

La desventaja de esta alternativa era que Amazon.com entraría en un negocio que requeriría un servicio al cliente más intenso que sus demás líneas de negocio. Esta intensificación se debería a los enormes montos en dólares de las transacciones, así como al problema de las especificaciones de productos. Una desventaja adicional sería el problema del procesamiento de pagos y las inquietudes con el envío y la recepción de productos.

Una forma de aminorar la primera desventaja era asignar personal específico de servicio al cliente a cada categoría de intercambio. Con un representante asignado de servicio al cliente que manejara todos los aspectos de la transacción del intercambio, los empleados de Amazon.com podrían establecer una excelente relación con las partes involucradas, lo que ayudaría a resolver cualquier problema que pudiera surgir. La manera de atenuar la segunda desventaja se podría dividir en dos categorías. En primer lugar, la empresa usaría su servicio de pago en depósito para retener el dinero hasta que se recibieran los productos y todas las partes estuvieran satisfechas. Para resolver las inquietudes en cuanto a los envíos, Amazon.com, debido a su relación con empresas de envíos, podría negociar con ellas acuerdos de descuentos para sus socios de intercambio.

Ambas alternativas parecían tener sentido, aunque también ventajas y desventajas. Las dos ofrecían formas de aumentar las ventas y la participación de mercado y permanecer al mismo tiempo por delante de la competencia. Bezos y su equipo directivo decidieron estudiar ambas alternativas todavía más, sobre todo en las situaciones financieras actuales, así como otras opciones en otras áreas estratégicas, para decidir cuál sería la más adecuada.

Notas bibliográficas

1. H. Green, "Retail: The Cart is Half Full", en *Business Week*, núm. 3815 (13 de enero de 2003), pp. 124-125.
2. Hoover's Online, *Company Profiles—Amazon.com*, www.hoover.com. IRS, www.irs.gov
3. R. Spector, *Amazon.com—Get Big Fast* (Nueva York, NY: Harper-Collins Publishers, Inc., 2000).
4. Amazon.com, www.amazon.com
5. R. D. Hof, "Q & A: Jeff Bezos; Amazon.com", en *Business Week*, núm. 3631 (31 de mayo de 1999), p. 137.
6. R. Saunders, *Business in the Amazon.com Way* (Milford, CT: Capstone Publishing Limited, 1999).
7. M. Warner, "Can Amazon Be Saved?", en *Fortune*, vol. 144, núm. 11 (25 de noviembre de 2001), pp. 156-158.
8. Amazon.com, www.amazon.com
9. *Ibid.*
10. M. Totty, "E-Commerce: Selling Strategies-Demographics: The Masses Have Arrived... And E-Commerce Will Never Be the Same", en *The Wall Street Journal* (27 de enero de 2003), p. R8.
11. Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente (ACSI), www.theacsi.org
12. Amazon.com, Form 10-K (2003).
13. N. Wingfield, "eBay Earnings More Than Double—A Surge in Revenue Results from Purchase of PayPal, Big Gains in Core Business", en *The Wall Street Journal* (23 de abril de 2003), p. B7.

Referencias

- Amazon.com, informe anual (2001).
- G. Anders y R. Quick, "Amazon.com Files Suit Over Patents on 1-Click Against Barnesandnoble.com", en *The Wall Street Journal* (25 de octubre de 1999), p. B18.
- Barnes & Noble.com, Forma 10-K (2003).
- Barnes & Noble.com, www.barnesandnoble.com
- C. Bialik, "E-Commerce: B2B—Advertising: Sell First, Advertise Later", en *The Wall Street Journal* (21 de octubre de 2002), p. R11.
- D. Brady, "How Barnes & Noble Misread the Web", en *Business Week*, núm. 3667 (7 de febrero de 2000), p. 63.
- R. Clarke, "Electronic Data Interchange (EDI): An Introduction", en *Business Credit*, vol. 103, núm. 9 (octubre de 2001), pp. 23-25.
- J. C. Cooper y K. Madigan, "A Lasting Postwar Surge Will Hinge on the Labor Markets", en *Business Week*, núm. 3829 (21 de abril de 2003), pp.31-32.
- E. D. Cordy, "The Legal Regulations of E-Commerce Transactions", en *Journal of American Academy of Business*, vol. 2, núm. 2 (marzo de 2003).
- J. C. Dooren, "Retail Sales Increase Sharply As Customer Confidence Rises", en *The Wall Street Journal* (14 de abril de 2003), p. A2.
- eBay, www.ebay.com
- "Amazon Settles Suit Against Online Rival over Buying Shortcut", en *The Wall Street Journal* (8 de marzo de 2002), p. B5.
- B. Elgin, L. Himelstein, R. Grover y H. Green, "Inside Yahoo", en *Business Week*, núm. 3733 (21 de mayo de 2001), pp. 114-123.
- B. Elgin, "Can Yahoo Make 'em Pay? The Net Portal's Turnaround Reaches a Critical Pass", en *Business Week*, núm. 3798 (9 de septiembre de 2002), pp. 92-94.
- B. Elgin, "Two Cheers for Yahoo!", en *Business Week*, núm. 3817 (27 de enero de 2003), p. 44.
- B. Elgin, "Can Yahoo! Make the Bounce Last?", en *Business Week*, núm. 3820 (17 de febrero de 2003), p. 41.
- B. Garrity, "Amazon Now Powering Virgin's Retail Site", en *Billboard Magazine*, vol. 114, núm. 27 (6 de julio de 2002), p. 55.
- R. Gavin, "E-Commerce (A Special Report): The Rules—Rules & Regs", en *The Wall Street Journal* (27 de enero de 2003), p. R10.
- R. Gold, "E-Commerce: The Rules—Rules & Regs", en *The Wall Street Journal* (9 de diciembre de 2002), p. R6.
- E. Goodridge, "Yahoo's Not just for Customers Anymore", en *Information Week*, núm. 80 (18 de marzo de 2002), pp. 106-108.
- R. Greenspan, "Surfing with Seniors and Boomers", en *Cyberatlas*, www.clickz.com/stats/sectors/demographics/article.ph/157-621 (23 de enero de 2003).
- C. Guglielmo, "Don't Write Off Barnes & Noble", en *Upside*, vol. 12, núm. 6 (junio de 2000).
- L. Himelstein, "Q&A: Meg Whitman: eBay", en *Business Week*, núm. 3631 (31 de mayo de 1999), pp. 134-135.
- L. Himelstein y G. Khermouch, "Webvan Left the Basics on the Shelf", en *Business Week*, núm. 3742 (23 de julio de 2001), p. 43.
- R. Hof y M. Roman, "Pets.com: Putting a Sock in It", en *Business Week*, núm. 3708 (20 de noviembre de 2000).
- R. D. Hof, "eBay Rules: The Online Marketplace Thrives in Good Times and Bad", en *Business Week*, núm. 3825A (25 de marzo de 2003), p. 172.
- R. D. Hof, "The People's Company", en *Business Week*, núm. 3760 (3 de diciembre de 2001), pp. EB14-EB21.
- M. Janofsky, "Deep Cuts Have Not Closed Deficit in Many States, Report Says", en *New York Times* (26 de abril de 2003), p. A20.
- F. Keenan, S. Holmes, J. Green y R. O. Crockett, "A Mass Market of One", en *Business Week*, núm. 3810 (2 de diciembre de 2002), pp. 68-72.
- D. Kirkpatrick, "In the Hands of Weeks, Web Advertising Actually Works", en *Fortune*, vol. 147, núm. 7 (14 de abril de 2003), 388.
- T. Kontzer, "Amazon's E-Commerce Technology Is on Target", en *Information Week*, núm. 902 (19 de agosto de 2002), p. 22.
- D. J. Lipke, "Mystery Shoppers", en *American Demographics*, vol. 22, núm. 12 (diciembre de 2000), pp. 41-43.

- J. Maness, "Using Pricing Optimization", en *Chain Store Age*, vol. 9, núm. 1 (enero de 2003), p. 109.
- T. J. Mullaney, "The Web Is Family Catching Profits", en *Business Week*, núm. 3820 (17 de febrero de 2003), p. 68.
- S. Patton, "Barnesandnoble.com Settles for Lower Shelf", en *CIO*, vol. 16, núm. 4 (15 de noviembre de 2002), pp. 64-65.
- M. Prior, "eBay Acquires PayPal for \$1.5B on Eve of Strong 2Q Report", en *DSN Retailing Today*, vol. 41, núm. 14 (29 de julio de 2002), p. 8.
- R. Quick, "Barnes & Noble and Its Online Sibling Enter Alliance Linking Bricks and Clicks", en *The Wall Street Journal* (27 de octubre de 2000), p. B10.
- S. Reyes, "Tapping Girl Power", en *Brandweek*, vol. 43, núm. 16 (22 de abril de 2000), pp. 26-30.
- S. Shepard, "A Talk with Meg Whitman", en *Business Week*, núm. 3724 (19 de marzo de 2001), pp. 98-99.
- J. Soat, "Ah, Spring! Love, Basketball and Taxes", en *Information Week*, núm. 934 (7 de abril de 2003), p. 82.
- Standard & Poor's, "Retailing: Specialty", en <http://netadvantage.standardpoor.com>
- J. Tessler, "E-Commerce: The Basics—Small Investment, Big Results: Entrepreneurs Need Very Little Money—Or Technical Knowledge—To Launch a Web Business", en *The Wall Street Journal* (22 de noviembre de 1999), p. R16.
- M. Totty, "E-Commerce: Selling Strategies—So Much Information and So Much Confusion on What It All Means", en *The Wall Street Journal* (9 de diciembre de 2002), R4.
- M. Totty, "E-Commerce: The Rules—Regulations: Taming the Frontier—The Internet Was Going to Be a Place Without Rules, Without Borders; A Place Where Anything Goes; Well, Guess What Happened", en *The Wall Street Journal* (27 de enero de 2003), p. R10.
- D. Tynan, "The Rebirth of Online Advertising", en *Chief Executive*, núm. 185 (enero/febrero de 2003), pp. 13-14.
- Centro para la Política de Comunicación de la Universidad de California (UCLA), *Surveying the Digital Future—Year Three*, www.cc-p.ucla.edu/pages/internet-report.asp
- Oficina del Censo de Estados Unidos, Departamento de Comercio, www.census.gov
- E. White, "Web, Direct Mail Get Larger Share of Marketers' Pie", en *The Wall Street Journal* (18 de diciembre de 2002), p. B2.
- L. Windham y K. Orton, *The Soul of the New Customer* (Nueva York, NY: Allworth Press, 2000).
- N. Wingfield, "eBay Conceding Missteps, Will Close Its Site in Japan", en *The Wall Street Journal* (27 de febrero de 2002), p. B4.
- N. Wingfield, "E-Commerce (A Special Report): Selling Strategies—Delivery—Click and... Drive?", en *The Wall Street Journal* (15 de julio de 2002), p. R11.
- N. Wingfield, "TV Advertising: Why Web Firms Love It, Hate It", en *The Wall Street Journal* (24 de abril de 2003), p. B1.
- Yahoo! Forma 10-K (2003).
Yahoo! www.yahoo.com
- J. G. S. Yang y W. W. Poon, "Taxable Base of Internet Commerce", en *Journal of State Taxation*, vol. 20, núm. 4 (primavera de 2002), pp. 70-80.
- A. Yegyzarian, "Sales Taxes Hit the Web", en *PC World*, vol. 21, núm. 3 (marzo de 2003), p. 34.